

TEABEMATERJAL ALUSTAVALE ÜHISTULE



Tartu 2017
Eesti Maaülikool

Sisukord

Eessõna.....	4
Sissejuhatus ühistegevusse	5
Baastadmised ühistegevuseks	6
Seadusandlus: ühistu asutamine ja juhtimine	9
Teraviljakasvatavate ühistu näide	13
Kartulikasvatavate ühistu näide.....	16
Keskühistu näide.....	18
Piimaühistu näide.....	21
Lihaveise ühistu näide.....	24
Lõpetuseks.....	27

Koostanud Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut
 Autorid: Rando Värnik, Vahur Tõnissoo, Olav Kreen, Tiina Pukk, Meelis Annus, Kalle Hamburg, Urmas Pallon, Märt Riisenberg, Rando Treimuth.
 Fotod: Ragnar Vutt, Lauri Kulpsoo, Advokaadibüroo Deloitte, Katrin Press, Andres Pal-
 lon, Siim Riisenberg, erakogud.
 Kujundanud AS Kuma
 Trükkinud AS Kuma
 Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ
 Välja andnud Ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-629-08-4
 ISBN 978-9949-629-09-1 (pdf)

Tartu 2017

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale.
 Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni
 Ameti (PRIA) tellimusel 2017.a. Kõik autoriõigused on kaitstud.

Eessõna



RANDO VÄRNIK

Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonoomika professor

Hea lugeja!

Sinu ees on teabematerjal meie tänaste ühistute tegevusest põllumajandus- ja toidu-sektoris. Miks sellist vaadet on vaja? Kellele see on suunatud? Trükise eesmärk on anda alustavatele ja äsja alustanud ühistutele informatsiooni ühistu tegevuse erinevatest tah-kudest. See info peaks sind koostöö tegemisel abistama.

Koostööst ühistegevuseni on lühike samm, kui tahta mõista koostöö tegelikku sisu. Teabematerjaliga tahame tuua sinuni aasta jooksul kogutud mõtted ja tähelepanekud. Igas loos on tähelepanuvääriv muuhulgas see, et miks on ühistu rajatud, millised on liikmete koostöömotiivid, millised on juriidilised näpunäited ühistu loomisel ning kui oluline on töö ühistu liikmetega. Meie näidetes on need lood toodud sinu ette ehedalt. Me ei ilusta tegelikkust. Ühistute arengus ettetulevad „karid“ võivad sulle anda vajalik-ku teavet, kuidas neid vältida või neist ohutult mööduda.

Koostöös teeme paremini!

Sissejuhatus ühistegevusse



VAHUR TÕNISOO

Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja juhatuse liige

Eesti ühiskonna heaolu saab alguse Eesti ettevõtjatest ja ettevõtluses kujunevast tulust. Eesti on suurte põllumajandusvõimalustega maa ning selles valdkonnas peitub meie majanduslik edu. Et olla globaalsel turul konkurentsivõimeline, peavad meie tootjad ja töötlejad tegutsema koostöös ning ühistulises vormis.

Sellist ühistegevust, kus kõik liikmed tunnevad ennast ühistu omanikena ning teevad ise otsuseid, on hetkel veel Eestis suhteliselt vähe. Mis takistab tõelist ühistegevust? See on isekus, omakasu soov ja asjaolu, et raske on harjumuspärasest tegutsemisviisist loobu-da. Edu võti on aga alati koostöös, mitte konkurents, ning ühistegevuses peitub jõud.

Kui ühistegevus on korralikult algatatud, siis on näha, et meie tulud on suuremad ja kulud väiksemad. Hetkel loovad Eesti põllumajandustootjad ja -töötlejad töökohti teistesse riikidesse ning raha voolab Eestist välja. Seda olukorda tuleb muuta ning Eesti põllumajandusettevõtjad peavad omaks võtma käitumisviisi, milleks on koostöö. Tule-vikku vaadates, tuleb seada eesmärgiks, et Eestis oleks konkurentsivõimeline keskühis-tu nii piima-, liha- kui teravilja sektoris.

Tõeline koostöö on see, kus me aitame üksteist nii palju kui võimalik. Ja kui aidata pole võimalik, siis ei tee kellelegi vähemalt kahju. Tuleb tunnustada erinevaid seisukohti ja otsida seda ühisosa, mis meid edasi viib!

Baasteadmised ühistegevuseks



OLAV KREEN

Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja nõukogu esimees

Ühistegevus on koostöövorm, mille eesmärgiks on ühise majandustegevuse kaudu ühistu liikmetele tulu teenida.

Ühistegevuse eeldused

Kolm kõige olulisemat põhimõtet, et ühistu saaks toimida, on **usaldus, vastutus ja panustamine**. Ühistu loojate peamine ülesanne on luua usalduslik õhkkond ühistu liikmete vahel, panna iga liige tundma vastutust ühistu käekäigu eest ning tegutseda viisil, et iga ühistu liige annaks oma panuse ühisesse tegevusse.

Selleks, et ühistegevus oleks püsivalt edukas on **vaja ausat tahet, püsivust, üksmeelt ja teadlikku suhtumist ühistegevusse**. Ühistegevusega seotud väärtusi ja põhimõtteid on kirjeldanud ka Rahvusvaheline Ühistegevusliit (International Co-operative Alliance ehk ICA).

Ühistegevust saavad arendada ainult **ühesuguste huvidega** inimesed, kes tahavad teha koostööd kõigi osalejate vajaduste rahuldamiseks.

Enne tegevuse alustamist on vaja mõelda kahele küsimusele:

MIKS? Mis on kogu tegevuse eesmärk, mida soovitakse lõppkokkuvõttes saavutada? Miks eelistada just ühistegevuslikku ettevõtlusvormi?

KUIDAS? Kellega koos ja mida täpselt teha, et eesmärgini jõuda?

Võib-olla ei ole oma eesmärkide saavutamiseks alati lahenduseks uue ühistu loomine vaid mõne tegutseva ühistuga liitumine?

Ühistu loomine

Ühistu juriidiline vorm on „tulundusühistu“ ning seda valdkonda reguleerib tulundus-ühistuseadus. Selle järgi on ühistu äriühing, mille eesmärgiks on toetada ja soodustada oma liikmete majanduslikke huve läbi ühise majandustegevuse, milles liikmed osalevad:

- Tarbijate või muude hüvede kasutajatena
- Hankijatena
- Tööpanuse kaudu
- Teenuste kasutamise kaudu
- Mõnel muul sarnasel viisil

Ühistegevuse kandvaks ideeks on see, et ühistu liikmed saavad kasutada vajalikke teenuseid soodsamalt kui üksinda tegutsedes.

KOOSTÖÖSTEEME PAREMINI!

Ühistu loomise eesmärgid:

- Saada juurdepääs turgudele
- Luua eeldused stabiilsete tooraine kokkuleppehindade kujundamiseks
- Osutada liikmetele omahinnaga teenuseid
- Garanteerida toodetud tooraine kokkuost
- Pakkuda liikmetele nõuandeid ja koolitust
- Pakkuda liikmetele kindlustunnet tegevuste kavandamisel ja strateegiliste valikute tegemisel

Ühistu asutajatel tuleb läbi mõelda põhjused, miks liikmed sooviksid ühistuga liituda.

Põhjused ühistuga ühinemiseks:

- Saada õiglast ja head hinda oma tooraine eest
- Vähendada kulutusi sisendite ostmisel
- Saada ligipääs turgudele
- Soetada varusid
- Hoida kokku kulutusi ladustamisele ja hoiustamisele
- Vähendada tootmisriske
- Saada osa kasumist, mis tekib valmiskaupade müügist
- Saada osa kasumist, mis tekib suuremast kaubakäibest

Ühistu strateegia

Strateegia on tulevikku vaatav kooskõlastatud tegevuskava. Strateegia tuleb valida vastavalt liikmete ootustele ja vajadustele. Kindlasti on vaja teha selgeid kokkuleppeid, mille alusel tegutseda. Strateegiat saab vajadusel muuta – kui keskkond muutub, peab muutuma ka strateegia.

Ühistulise tegevusega seotud rollid

Ühistu on organisatsioon, mille omanikeks ja asutajateks on selle **liikmed**. **Liikmete üldkoosolek** on peamine ühistu arengu suunaja. Kui ühistus on palju liikmeid, valitakse liikmete hulgast **nõukogu**, kus töötatakse välja üldised tegevussuunad ning jälgitakse nende täitmist. Ühistu igapäevase töö korraldamisega tegeleb **juhatuse**.

Ühistu liikmete õigused ja kohustused

- Formuleerida ja võtta vastu ühistu asutamisleping ja põhikiri, vajadusel teha parandusi ja täiendusi
- Sõnastada üldkoosoleku otsused ja kontrollida varasemate otsuste täitmist
- Valida ja vabastada ametist juhtkond
- Nõuda ja jälgida, et juhtkond täidaks põhikirja ja üldkoosoleku otsuseid
- Osaleda ühistu finantseerimisel
- Toetada oma ühistut võimalikult suure hulga teenuste tellimisega
- Olla aktiivsed oma ühistu tegevuses
- Propageerida oma ühistu tegevust
- Austada enamuse otsuseid ja täita neid

- Vajadusel kritiseerida juhtkonda ja soovitada uusi ideid
- Hoida ennast kursis ühistu tegevusega
- Kaitsta ühistu juhtkonda, kui neid ebaõiglaselt kritiseeritakse või laimatakse
- Erimeelsuse korral väljendada seda selgelt nõukogu, juhatuse või üldkoosoleku ees ning rahulolematuse korral lõpetada oma liikmelisus

Nõukogu ülesanded

- Määrata kindlaks ühistu tegutsemise üldine strateegia ja see juurutada
- Palgata tippjuht, kes on võimeline strateegiat ellu viima
- Jääda ausaks, järgida tegevuspõhimõtteid ja neid vajadusel muuta
- Teada, kuidas määratleda turgusid, tunda turgudele iseloomulikke jooni ning reageerida turul toimuvatele muutustele
- Võtta ainult kaalutletud riske või keelduda riskide võtmisest
- Teada, kuidas tasakaalustada pika- ja lühiajalisi huve

Juhatuse ülesanded

- Korraldada ühistu igapäevast majandustegevust
- Viia ellu üldkoosolekul kinnitatud äri- ja tegevusplaan
- Juhtida ühistusse kuuluvate üksuste tegevust
- Koostada ühistu finants- ja äriplaan ning neid ellu viia
- Värvata personali
- Arendada koostööd teiste ettevõtete ja organisatsioonidega
- Täita muid nõukogu poolt antud ülesandeid

Ühistegevust puudutavad ohud

- Sageli on ühistute valitud juhatused oma liikmete rahade käsutamisega liiga ettevaatlikud, ei riski teha investeeringuid kiiret ja suurt tulu lubavatesse ettevõtmistesse, uute tehnoloogiate ning juhtimismeetodite juurutamisse. Selle tagajärjel võivad ühistud kanda kaotusi.
- Kuna ühistutel on kohustus avalikustada oma liikmeskonnale kõik rahalised tehingud, võib see konkurentidele kasulik olla.
- Ühistud osutavad sageli oma liikmetele lisateenuseid, mida kapitaliühingud ei tee: õppused, koolitused, aastakoosolekud, liikmetele info andmine ühistu tegevusest, ühistegevuse põhimõtete selgitamine jne. Need kulutused lisanduvad ülalpidamiskuludele ja vähendavad ühistu konkurentsivõimet.
- Ühistuid finantseerivad tema liikmed-omanikud. Täiendavate investeeringute jaoks liikmetelt raha kogumine on osutunud väga raskeks probleemiks.
- Ühistute juhid on palgatud töötajad. Seepärast on oht, et mõnedes ühistutes, kus liikmed-omanikud on nõrgad ja on lasknud palgatöötajatel domineerima hakata, ei ole ühistegevus maksimaalselt suunatud liikme teenindamisele.
- Ühistegevuse suurim vaenlane on ühistu liige, kelle tegevusmotiiviks on kasu saamine teiste arvelt!

Seadusandlus: ühistu asutamine ja juhtimine



TIINA PUKK

vandeadvokaat advokaadibüroost Deloitte Legal

Ühistulise tegevuse juriidiliseks vormiks Eestis on tulundusühistu. Tulundusühistu on eraõiguslik juriidiline isik.

Ühistu asutajatel on vaja tunda järgmisi seadusi:

- Tulundusühituseadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/121032014034>
- Tsiviilseadustiku üldosa seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/112032015106>
- Äriseadustik, <https://www.riigiteataja.ee/akt/126062017049> (§ 135 - § 220)

Samuti on kasulik teada neid õigusakte, millele tulundusühituseadus ja tsiviilseadustiku üldosa seadus viitavad.

Ühistu asutamine

Ühistu asutamiseks on vaja vähemalt kahte isikut, kes soovivad koos tegutseda.

Asutajate ülempiiri ei ole, aga põhikirjas võib selle määrata. Ühistu asutamiseks on vaja teha notariaalne asutamisleping.

Selle sõlmimise hetkeks tuleb kokku leppida:

- Ühistu nimi
- Aadress
- Eesmärgid
- Isikud ühistu juhatuses
- Isikud ühistu nõukogus ja vajadusel teistes juhtorganites

Ühistu põhikiri

Ühistu põhikiri kinnitatakse asutamislepingu lisana. Põhikiri on ühistu asutajate kõige olulisem kokkulepe selle kohta, kuidas ühistu tegutseb ning kuidas seda edaspidi juhitakse. Sellest saab ka peamine töödokument juhatusele.

Põhikirjas fikseeritakse muuhulgas:

- Ühistu eesmärk ja põhitegevused
- Liikmeks saamise eeldused
- Liikmete vastuvõtmise ja väljaarvamise kord
- Osamaksu suurus
- Liikmete vastutuse küsimused
- Ühistu juhtimisstruktuur ja vastutuse jaotus
- Kasumi jaotamise põhimõtted ja kord

Ühistu eesmärgid

On väga tähtis ühistu tegutsemise eesmärgid selgelt kirja panna. Konkreetsed eesmärgid on aluseks jooksvate majanduslike otsuste vastuvõtmisel. Millesse täpselt investeerida aega ja raha? Eelneva kokkuleppe puudumisel võivad inimeste soovid ja nägemused hiljem lahku minna. Ka juhatuse tegutsemise seaduslikkust ja majanduslikku põhjendatust saab hinnata just põhikirjas fikseeritud eesmärkide suhtes. Lähtuvalt seatud eesmärkidest saab otsustada, kas juhatuse sõlmitud tehingud on nendega kooskõlas või mitte.

Liikmete ringi määratlemine

Liikmete ringi osas tuleb mõelda, milline võiks olla ühistu optimaalne suurus ning millise profiiliga isikud võiksid ühistule kasu tuua. Sõltuvalt ühistu kasvupotentsiaalst ja tegevusalast võib see olla väga erinev. Näiteks võib ära määratleda, et ühistu liikmeteks saavad ainult:

- füüsilised või juriidilised isikud
- vähemalt teatud arv aastaid konkreetsel alal tegutsenud ühingud
- konkreetses haldusüksuses tegutsevad ühingud
- konkreetsel tegevusalal tegutsevad ettevõtted jne.

Siin tuleb aga tähele panna, et ei mindaks vastuollu konkurentsioigusega ega hakataks kahjustama vaba konkurentsi. Näiteks kui ühe maakonna piimatootjad on ühinenud ühistuks, siis see ühistu omab selles maakonnas piimatootmise turul turgu valitsevat positsiooni. Uue liikme vastuvõtmisest keeldumine võib tähendada seda, et uuel tegijal polegi võimalik antud turule siseneda. Sellisel juhul võib liikme vastuvõtmisest keeldumine olla ebaseaduslik turgu valitseva seisundi kuritarvitamine.

Teine oluline küsimus on see, **kas ja millistel tingimustel saab liige ühistust välja astuda**. Ka siin on väga soovitatav põhikirjas reeglid kokku leppida. Kindlasti peab liikmel olema õigus ühistust omal soovil lahkuda. Samas lubab seadus panna väljaastumisele teatud piiranguid, et kaitsta ühistu ja teiste liikmete huvisid. Kokku saab leppida näiteks selles, et väljaastujale ei maksta hüvitist algse osamaksu või jooksva panustamise eest. Samuti võib piirata väljaastumise aega: väljaastumine jõustub näiteks 1 aasta pärast avalduse saamist või on väljaastumine piiratud 3 aastat pärast liikmeks saamist. Selliste piirangute eesmärk on kaitsta ühistut kui tervikut – et ühistu saaks teha oma majanduslikke plaane liikmete panust (töö, vahendid, kontaktid jms) arvestades. Tihe sisse- ja väljaastumine teeb ühistu tegevuse planeerimise võimatuks.

Ühistu osakapital

Kust tuleb raha, et alustada ühistu majandamist? See tuleb osakapitalist, mille maksavad sisse asutajad ja liikmeks astujad. Iga liikme sissemaksu suurus otsustatakse põhikirjas. Sisse makstud osamaks muutub ühistu varaks. Sellega liikmete rahalised kohustused ja vastutus ühistu tegevuse eest tavapäraselt piirdubki. See tähendab, et ühistu ei saa tulevikus nõuda liikmelt lisaraha ning ühistu ebaõnnestumise korral ei vastuta liige ühistu kohustuste eest. Ühistu on eraldiseisev juriidiline isik ning ühistu kohustusi ei saa lugeda liikmete kohustusteks. Põhikirjaga on võimalik mõlemas küsimuses teisiti kokku

leppida, kuid reeglina seda ei tehta. Soovitatav on hoida ühistu kohustused ja liikmete isiklik vara lahus. Siis ei satu ühistu pankroti korral liikmete isiklik vara haamri alla. Kui ühistu tahab jätta endale võimaluse nõuda liikmetelt lisaraha või kui liikmed peaksid vastutama ühistu kohustuste eest ka oma muu varaga, siis sellised kokkulepped peavad kindlasti põhikirjas fikseeritud olema. Sellisel juhul peavad liikmed arvestama, et ühistu tegevus mõjutab ka nende isiklikku vara.

Liikmete rahalised kohustused ühistu ees

Liikme rahaline kohustus	Kohustuslik	Õigus väljaastumisel raha tagasi saada
Sisseastumismaks	Ei	Vastavalt põhikirjale. Reeglina käsitletakse sisseastumismaksu teenustasuna ja seda ei tagastata.
Osamaks	JAA	Põhikirjas tuleb märkida, mis toimub ühistust väljaastumise korral. Kas liikmele tagastatakse osamaks või makstakse hüvituseks see osa varast, mille ta oleks saanud, kui ühistu oleks likvideeritud tema väljaastumise päeval?
Lisamaks	Ei	Põhikirjaga võib ette näha, et ühistu liikmed peavad tasuma lisasissemaksed juhul, kui ühistu netovara jääb osakapitalist poole võrra väiksemaks. Lisamaksude summat saab põhikirjas piiritleda. Samuti tuleb põhikirjas reguleerida õigust lisamaksu tagasi saada.
Muud maksud/rahalsed kohustused	Ei	Kõik tingimused (piirmäärad, tasumise tähtajad) tuleb põhikirjas kokku leppida.

Ühistute juhtimismudel

Ühistute juhtimismudel on minimaalselt kahetasandiline. Ühistut juhivad **liikmete üldkoosolek** ja **juhatuse**. Sageli moodustatakse ka **nõukogu**, mis hierarhias on liikmete üldkoosoleku ja juhatuse vahel.

Nõukogu võib täita nii juhatuse kui üldkoosolekult võetud ülesandeid. Peamiselt on see aga juhatusele nõu andev organ. Nõukogu vaatab n.ö suuremat pilti, annab suuniseid üldise strateegia osas, kuid ei sekku igapäevasesse majandustegevusse. Nõukogu liikmed ei esinda ühistut ametlike tehingute tegemisel teiste juriidiliste isikute ees. Seda teevad juhatuse liikmed.

Juhatus on reeglina ühe kuni viieliikmeline. Juhatus hoiab ühistu raamatupidamist ja korraldab igapäevast tööd. Juhatuse töö tasustamise otsustab liikmete üldkoosolek (nõukogu olemasolu korral nõukogu).

Juhatuse liikme õigused ja kohustused ning vastutus tulenevad:

- seadusest (tulundusühistute seadus)
- ühistu põhikirjast
- juhatuse liikme lepingust, mille sõlmivad ühistu ja juhatuse liige

Juhatuse liige ei pea olema jurist, kuid teadmised lubatust-keelatud ning võime eelmainitud regulatsioonides orienteeruda on vajalik. Juhul, kui endal jääb õiguslaseid teadmisi puudu, on kasulik juristiga konsulteerida, sest juhatuse liikme vastutus on isiklik vastutus. Ükski ühistu ei tohiks pidada paljudeks lubada juhatuse liikmetele koolitusi juriidilistes küsimustes orienteerumiseks (juhtimine, raamatupidamine, lepingud).

Ühistu erineb äriettevõttest

Siin on peamised tunnused, mis seda kirjeldavad:

- Igal liikmel on üldkoosolekul **üks hääl** – ühistus ei saa ega tohigi üks liige omandada hääleteenamust. Vaid nii on võimalik tagada, et **ühistu tegutseb kõigi liikmete huvides**.
- Ühistu tegevusest saadav tulu ei väljendu üksnes rahas jaotatavas kasumis. Ühistud on **koostegutsemise vorm**, kus kasuks on ka see, kui koondatakse jõud tugiteenuste ostmiseks ning pakutakse üksteisele soodsamalt kaupu ja teenuseid. Ühistu tegevus on väärtuslik tänu soodustustele või eelistele, mida liikmed saavad. **Rahaline kasum ei ole muidugi välistatud, kuid ei peaks olema primaarne eesmärk.**

Teraviljakasvatavate ühistu näide



MEELIS ANNUS

KEVILI juhataja

Põllumeeste ühistu KEVILI ajalugu

KEVILI eelkäijaks oli 1993. aastal Jõgeval loodud mittetulundusühistu Kesk-Eesti Õlikultuuride Ühistu. Nii lisati rapsi- ja rüpsiseemne tootmisele kiiresti hoogu juurde ja loodi uusi müügivõimalusi. MTÜ kauaaegseks koostööpartneriks oli Soomes asuv rapsiõli tootja. 1999. aastal alustati koostööd ka kohaliku rapsiõli tööstusega. 2005. aastal moodustasid 8 põllumajandusettevõtjat tulundusühistu KEVILI. Ühistu nimi on tuletatud sõnadest Kesk-Eesti vili.

Eesti põllumeeste endi organiseeritud viljaekspordi algust tähistab 2008. aastal Kunda sadamast Saksamaale saadetud laev, mille lastiks oli 4000 tonni toidunisu. Tänapäevaks on KEVILI-st saanud Eesti ühistegevuse lipulaev, mille 149 liikme kasutuses on ca 80 000 ha põllumaad. Ühistu eesmärk on koondada kokku liikmete tootmissisendite vajadus ja nende poolt toodetud saakide kogus ning leida suurele mahule turu parim hind. Vahendustasuna võetakse minimaalne marginaal, mis katab otsesed tegevuskulud ja annab minimaalse kasumi, mis jagatakse liikmete vahel.

Ühistegevuse eripära on selles, et koostööd tuleb teha kõigi liitunute hüvanguks ja pakkuda neile võrdseid tingimusi. Ühistu liikmetelt oodatakse ühistegevuse põhimõtete mõistmist, lojaalsust ja usaldust.

KEVILI müügikäive ja liikmete arv

2005 majandusaasta käive – 43 miljonit Eesti krooni, 85 liiget
2010 majandusaasta käive – 13,2 miljonit eurot, 136 liiget
2016 majandusaasta käive – 52,6 miljonit eurot, 147 liiget

KEVILI põhiväärtused

Ühistu liikmete põhiväärtused on usaldus, koostöö ja tulemuslikkus.

Investeeringud

Teraviljakasvatavate iga-aastaseks probleemiks on viljahindade volatiilsus, mida põhjustab maailmaturu tootmismahude kõikumine. Üheks tähtsamaks saagikust mõjutavaks teguriks on ilm, mida pole põllumeestel võimalik mõjutada. Ikalduse aastal võivad saagikused olla 30% väiksemad ning heal aastal 20% suuremad. Hinnad teraviljabörsil liiguvad lähtuvalt

laovarude muutusest. Eesti oma tootmismahutudega maailmaturu hinda ei mõjuta, küll aga mõjutame siseturu hindasid. Reeglina on hinnad koristusperioodil madalamad kui enne ja pärast seda. **Seetõttu on väga oluline omada ladustamise pinda, et vältida kiiret müüki ebasobival ajal.** 2013. aastal valmis KEVILI liikmete rahastatud **teraviljaterminal Roodeväljal**, Lääne-Viru maakonnas. 2016. aastal käivitati teine samasugune **teraviljaterminal Rõngus**, Tartu maakonnas. Terminalides on viljakuivatid, mille ööpäevane kuivatamise võimsus kokku on ca 2000 tonni ja hoiustamise mahuteid 100 000 tonni. Terminalides on kaasaegselt sisustatud laborid, kus määratakse sissetuleva kauba kvaliteet, et seda hiljem õiglase hinnaga müüa. Selline ühine investeering on tekitanud liikmetele soodsamad võimalused ühiseks viljamüügiks, mida teistel Eesti põllumeestel pole. Lisaks tugevdab suuremahuline investeering ka omanikutunnet ja aitab kaasa sellele, et märkimisväärne osa liikmete toodangust turustatakse ühiselt.

Suhtlus liikmetega

Ühistegevuse eduka toimimise võtmesõnaks on suhtlemine liikmetega ja nende kaasamine olulistesse otsustesse. Ühistu juhatuse ja tegevmeeskonna roll on liikmete poolt püstitatud arenguplaani elluviimine. Mõistlik on vältida suhtumist, et küll juhatus ja nõukogu teavad, mida vaja teha, ning et liikmest ei sõltu midagi. On tähtis, et liikmetega suhtlemine toimuks läbimõeldult ja järjepidevalt. Ühistu liikmeid on vaja kogu aeg kursis hoida ühistu tegemiste ja oluliste sündmustega. Liikmetelt tuleb küsida tagasisidet hästi toimivate kui ka parandamist vajavate asjade kohta.

Põllumeeste ühistus KEVILI korraldatakse aastas üle 15 erineva ürituse – koolitused, põllupäevad, seminarid, reisid ja ühised peod. Hooaja lõpus toimub erinevates piirkondades kokku 6 arenguseminari, kus väiksemates gruppides pannakse kirja hästi toimivad asjad, parandamist vajavad teemad ja arengusuunad. Seminaride materjalid koondatakse ühtseks dokumendiks, mida nimetatakse arenguplaaniks ning seda esitletakse ühistu arengupäeval. Selline sündmuste arv ja formaat annab kõikidele liikmetele võimaluse ühistu tegemistes kaasa rääkida ja tugevdab ühtekuuluvuse tunnet. Lisaks üritustele jagab tegevmeeskond e-kirjade vahendusel turuinfot, agronoomilist nõu ja koristushooajal ka ärimahtude seis. Kindlasti eeldab selline lähenemine professionaalset meeskonda ja arvestatavat eelarvet, mida saavad endale lubada vaid suuremad ühistud. Kuid ka väiksema liikmete arvu ja ärimahtudega ühistul on võimalus leida oma tee. Tähtis on, et ei piirduta ainult aastakoosoleku ja tööalase e-kirja suhtlusega.

Ühistu juhtimine

Ühistu juhtimise võtmesõnadeks on avatus ja läbipaistvus, mis peab tagama usalduse ühistu vastu. Otsuseid tuleb liikmetele arusaadavalt selgitada ja vältida ebavõrdset kohtlemist. Kriitilise tähtsusega on ka finantsjuhtimise oskus, mis aitab suuremahulisi plaane ellu viia ja toetab usalduse säilimist.

KEVILI juhtimissüsteem on horisontaalne – puudub keeruline struktuur. **Ühistu tegevust korraldab üks juhatuse liige.** Töökohustused on valdkondade kaupa jagatud. Iga töötaja vastutab oma valdkonna eest ning töötajatel on ühistu eesmärkide täitmiseks suur otsustusvabadus ja iseseisvus. Regulaarne meeskonnakoosolek toimub üks kord nädalas, protokoll sellest saadetakse kõikidele töötajatele. Kui tulemused on vastavalt planeeritud rahavoogudele, siis täiendavat aruandlust valdkonna eest vastutajatel esitada pole vaja. Rahavoogude jälgimine toimub jooksvalt ja finantsaruande kok-

kuvõtteid esitletakse nõukogu koosolekul. **Nõukogus on seitse liiget**, istungipäevad on üks kord kuus ja kalenderplaanis aasta peale ette määratud. **Tähtsaimaks juhtimisorganiks on üldkoosolek**, kus kinnitatakse majandusaasta aruanded ja tehakse vajadusel muud olulised otsused.

Turundus ja müük

Ühistu sümboolika ja selle kasutamise kord on tark kirja panna. **Tugev bränd loob usaldusväärse välise kuvandi ja aitab liikmetel gruppi kuuluvuse üle uhkust tunda.** KEVILI on panustanud regulaarselt tugeva ja ühtse kuvandi hoidmisesse. Meie koduleht ja organisatsiooni tutvustav infobrošüür on ühtses sõnastuses ja teineteist toetavad. Väljasaadetavad e-kirjad on kindlas kirjastiilis ja rekvisiitidega. Loodud on KEVILI sümboolikaga slaidipõhjad ettekannete tegemiseks. Liikmetele ja meeskonnale soetatakse ühistes värvides ning logoga riideid. Tutvustavaid reklaame avaldame vähe, kuid iga-aastaselt oleme kohal kindlates väljaannetes, mille nähtavus on võimalikult suur. KEVILI eesmärk ei ole läbi reklaamide massiliselt liikmeid värvata, vaid hoida brändi tuntuks, et saada koostööpartneritega usaldusväärne kontakt. KEVILI äripartnerite ring on juba väljakujunenud. Uute kontaktide leidmiseks külastatakse konverentse ja eriala messe. Teadlikult antakse ajakirjanikele ekspertkommentaare, et luua professionaalset kuvandit ja suunata oma sõnumitega turu ootusi.

Juhtimise vead ja sellega kaasnevad ohud

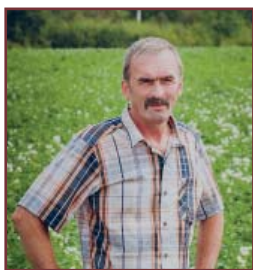
Ühistu juhtimises tehtud vigu võib jagada kolmeks:

1. vead, mis kahjustavad mainet
2. vead, mis seavad ohtu ühistu eksistentsi
3. vead, mis tekitavad ühekordset kahjumit

Äriettevõttest tulnud juhtidel on hea võtta kohanemiseks aega ja mõista, et äriettevõttega võrreldes on ühistul päris palju erinevusi. Kui teha tehinguid ühistu liikmetega, siis ei saa turundusnippidega ühistu tulu suurendada. **Tingimused peavad olema kõikidele liikmetele võrdsed** ja kasum ühelt poolt võimalikult väike, kuid teisalt piisavalt suur, et katta ootamatult ebaõnnestunud tehinguid. Erilise tähelepanuga tuleb suhtuda erandite tegemisse. Tihtipeale on ühe liikme seisukohalt erandi tegemine põhjendatud, aga ühistu, ehk kõikide teiste liikmete poolt vaadates on see ebamõistlik. Teised liikmed ei pea kompenseerima üksikutele liikmetele tehtavaid erandeid. Kui mingit lahendust kellelegi võimaldada, tuleb veenduda, et seda saaks kõikidele liikmetele pakkuda. Kui erand on siiski põhjendatud ja kaudselt tervele ühistule vajalik, tuleb sellised juhtumid vähemalt nõukogu esimehega kooskõlastada.

Liikmete ja nõukogu vaates on oluline, et tegevjuht tegutseks nende huvides, mitte ei kasutaks ühistut oma äri huvides. See nõuab liikmetelt kaasamõtlemist ja juhtimisotsustes osalemist. Vajadusel on vaja mugavustsoonist väljuda ja juht välja vahetada. Tulemusliku juhtimise aluseks on selged eesmärgid ja piisav vabadus ise otsustada, kuidas eesmärgi saavutada. Lisaks on oluline kiire tagasiside andmine. Kontrollmehhanism võiks olla mõistlik ja välistada tuleks ebamõistlikku aruandlust.

Kartulikasvatavate ühistu näide



KALLE HAMBURG

Talukartuli juhatuse liige

Tulundusühistu Talukartul asutati aastal 2000. Selle asutajateks oli kuusteist kartulikasvatavat üle Eesti.

Motivaatorid ühistu asutamiseks

- Riik oli loomas tulundusühistutele toetusprogrammi
- Kokkuostjad pakkusid toodangu eest ebaõiglast hinda
- Jaekaubanduses oli olukord, kus üks suur jaekaubanduskett omas turul suurt osa

Hirmud ja kahtlused ühistu asutamisel

- Kas suudetakse turuliidritega konkureerida?
- Kas liikmeskond on piisavalt usaldusväärne, et võtta ühiseid kohustusi?
- Kas äriplaan on piisavalt realistlik, et tagada liikmele parem majanduslik seis?
- Kas juhid on pädevad?

Ühistegevuse eelised Talukartuli näitel

Ühistu loomine on andnud liikmetele eelise olla omavahel koostööpartnerid, mitte konkurendid. Oleme teinud koostööd erinevate teadusasutustega ja taganud liikmetele kvaliteetse seemnekartuli. Kuna garanteeritud turg on aidanud kasvatada tootmismahet, saime teha ka suuremaid investeeringuid tootmise efektiivsusse. **Tänu sellele, et tootmismahud suurenesid ja efektiivsus tõusis, muutusime kaubanduskettidele võrdväärseks partneriks.** Tootearendus ja turundus läks ühiselt tegutsedes kordades odavamaks kui üksiküritajal.

Ühistu loomine aitas tootjatel maandada riske ja muutis nende majandustegevuse ratsionaalsemaks ja kasumlikumaks. Seoses suurema läbirääkimise võimekuse, ühtse turunduse ja tootearendusega toimus ühistu areng. **Arengu võti oli selles, et liikmeks olevad talupidajad kaasati otsustusprotsessi.** Näiteks otsustati ühiselt, et hinnakujundus oleks koordineeritud s.t. pakkumine jaekaubanduskettile tehti ühiselt läbi müügistruktuuri. Selle tulemusena said liikmed toodangut müüa parematel tingimustel ja üheskoos taastati kontroll oma toorme üle.

Takistavad tegurid ühistegevuses Talukartuli näitel

Takistavatest teguritest võib ära märkida aeglase otsustamisvõime. Kui eraomanik võtab otsuseid vastu ainuisikuliselt, siis ühistu otsustab konsensuslikult ja otsuseni jõudmine võtab

kauem aega. Rahaliste vahendite leidmine ühisvara hankimiseks, investeeringuteks ja arendustegevusteks oli vaearikas. Palju küsimusi tekitas osaku kapitaliseeritus – kuidas tagada tehtud investeeringu rahalise väärtuse säilimine liikme jaoks ning kuidas katta võetud kohustusi.

Talukartuli areng aastate lõikes

2000 tootmisbaas Roosna-Alliku rendipinnal
2000 sorteerimise, pesemise ja pakendamise liini soetamine
2003 arvestatav osa pestud ja pakendatud kartuli turust ühistu käes
2004 hoidla ostmise
2004 Saksa sordiaretusfirma Solana kartulisortide esindamine
2005-2008 hoidla renoveerimine
2013 uus pesu- ja pakkeliin

Liikmete arvu ja müügimahtude muutumine ajas

Talukartuliga alustas kuusteist kartulikasvatajat. Hetkel on meil liikmeid viis. Paljud tootjad on aja jooksul kartulikasvatuse lõpetanud, mõned meie endised liikmed jätkavad äri iseseisvalt.

Talukartuli müügimahud on aastate lõikes kõikuvad. Kümme aastat tagasi tootsime ligikaudu 10 000 tonni kartulit aastas. Viimastel aastatel on mahud jäänud 4000 - 5000 tonni ringi. See tähendab, et need liikmed, kes on Talukartuliga jäänud, on kasvanud suuremaks.

Toodangu hind kujuneb nõudluse ja pakkumise vahetusest. Pesemata lahtise kartuli hinnakõikumised on väga suured. Pestud kartuli hind on stabiilsem.

Kui tegevuse algusaastatel müüsimise suures osas pesemata lahtist kartulit, siis nüüd panustame enamuses pestud ja pakendatud kartulile. Kümme aastat tagasi müüsimise 20% pestud kartulit ja 80% musta lahtist kartulit. **Praegu müüme ligikaudu 70% pestud ja 30% lahtist musta kartulit. Siit tuleneb ka asjaolu, et oleme suutnud oma käivet aastate lõikes säilitada.** Kuigi liikmete arv ja müügimaht tonnides on vähenenud, on meie summaarne käive jäänud peaaegu samaks. Igal aastal teeme käivet ligikaudu 1 miljoni euro eest – mõnel aastal veidi rohkem, mõnel aastal veidi vähem.

Meie usume jätkuvalt, et ühistegevus Eestis on võimalik, kui olla tegevustes avatud ja läbipaistev ning informeerida oma liikmeid piisavalt.

Keskühistu näide



URMAS PALLON

Farm In-i juhatuse liige

Farm In on nn keskühistu või katusühistu, mille liikmeteks on teised ühistud. See teeb Farm In-i põllumajandusühistute seas eripäraseks. Meie liikmeteks on 7 ühistut ning nende kaudu on meiega seotud kokku 640 põllumajandustootjat.

Ajalugu

Farm In asutati 2011. augustis.

Farmi In-i asutajaliikmeteks olid:

- piimaühistuid ühendav piimaühistu EPIKO
- E-Piim Piimaühistu
- teraviljaühistu KEVILI

Aja jooksul on Farm In-i liikmeskond muutunud. Praegu on enamus meie liikmetest seotud loomakasvatusega. Seetõttu on liikmeskonnast lahkunud teraviljatootjate ühistu KEVILI. Samas on meiega liitunud näiteks Eesti Lihaveisekasvatajate Selts.

Liikmed

2017. aasta seisuga on Farm In-i liikmeteks:

- Jõgeva Põllumajandustootjate Ühistu
- Rakvere Piimaühistu
- Saaremaa Piimaühistu
- Piimandusühistu E-Piim
- Eestimaa Piimatootjate Ühistu
- Metsaküla Piim AS
- Eesti Lihaveisekasvatajate Selts

Tegevus

Farm In-i tegevuse eesmärk on toetada oma liikmete ja meie liikmeks olevate ühistute liikmete majandushuvisid. Me aitame ühise majandustegevuse kaudu neid huvisid realiseerida. Näiteks hangime ühiselt tootmiseks vajalikke sisendeid ning organiseerime liikmete vahelisi tehinguid.

Farm In-i tegevus on suunatud sellele, et liikmeid üha paremini ja efektiivsemalt teenindada. Korraldame ühiselt üleriigilisi hankeid järgmiste kaupade ostuks:

- elekter
- vedelkütus

KOOSTÖÖS TEEME PAREMINI!

- mineraalväetised
- loomasööt
- silotarvikud
- teravilja-, õlikultuuri- ja heinaseeme
- taimekaitsevahendid

Hangete maht on aasta aastalt kasvanud ja meie liikmesühistute liikmed saavad sellest tegevusest otsest kasu. Arvestuslikult võidavad liikmed igal aastal ca 2 miljonit eurot.

Väljakutsed

Tuleb tunnistada, et praktikas ei ole Farm In suutnud ühistegevuse põhimõtteid täiel määral ellu viia. Ühistest tegevustest võtab osa ainult 20% liikmetest ja teenuseid kasutatakse piiratud mahu. Juhtub sedagi, et ühiselt hangitud infot kasutatakse endale paremate lepingutingimuste ning hindade saamiseks konkureerivate hankijate juures.

Ühistu saab jätkusuutlik olla ainult siis, kui järgitakse ühistegevuse reegleid.

Esimene väljakutse: ühistu liikmed ei mõista oma rolli ja vastutust

Ühistu toimib siis, kui vabatahtlikult liitunud organisatsioonid soovivad kasutada ühistu pakutavaid teenuseid ning on valmis kandma liikmeks olekuga kaasnevat vastutust. Liikmete roll organisatsiooni arengu ja otsuste juures on väga suur.

Kõik Farm In-i liikmed ei soovi kasutada ühiselt loodud teenuseid. Sellega eiratakse põhikirjas kirja pandud kohustusi ning kokkuleppeid. Farm In-i liikmete panus ühistu tegevusse on väga erinev. Mõned liikmed ei panusta ühistegevusse üldse ning on liikmete hulgas vaid formaalselt. Samal ajal on juhuseid, kus ühiselt hangitud infot kasutatakse ära oma organisatsiooni huvides. Liikmesühistud konkureerivad keskühistuga. Näiteks viiakse läbi hankeid ja ostetakse sisendeid samadelt tootjatelt, kellel on leping keskühistuga.

Teine väljakutse: keskühistu kommunikatsioon

Farm In liikmesühistud kontrollivad juhatuse tegevust ja on toimuvaga kõigiti kursis. Samal ajal jääb keskühistu liikmesühistute liikmete jaoks kaugeks ja umbmääraseks. Need ettevõtted, keda Farm In-i liikmed koondavad, ei tunneta otsest sidet keskühistuga. Samal ajal toob Farm In-i tegevus otsest kasu just liikmesühistu liikmetele.

Liikmesühistu liige ei mõista oma osa kogu ühistegevuses ning seetõttu ei saa anda aktiivset panust keskühistu igapäevasesse tegevusesse. Samas ei ole Farm In-i otsesuhtlus liikmesühistute liikmetega soositud.

Kolmas väljakutse: organisatsiooni kasumlikkus

Farm In-i liikmetel tuleb sisseastumisel tasuda liikmemaks ning hiljem ei ole liikmesühistul enam mingit kohustust ühistegevust finantseerida.

Farm In pakub teenuseid omahinnaga ning praeguse käibe juures kasumit ei teki. Kui organisatsiooni liikmed osaleksid hangetel vähemalt 50% ulatuses oma vajalikest mah-

tudest, siis tekiks kasum, mida saaks kasutada ning jaotada vastavalt ühistevõime põhimõtetele.

Võimalikud lahendused

Farm In-i juhatus on ette valmistamas ühistevõime põhimõtteid puudutavat kokkulepet. On vaja kokku leppida, mida tehakse ühiselt, kui suures mahus ja mis saab siis, kui kokkuleppetest kinni ei peeta.

Loodan, et juba lähiajal jõuame algkokkuleppe sõlmimiseni Farm In-i ja liikmesühistute vahel.

Ühistevõime kavandades on väga oluline, et kõik osalejad mõistaksid ühistevõime põhimõtteid ja näitaksid seda oma tegudes. Vaatamata raskustele usun, et keskühistutel on siiski oluline roll Eesti põllumajanduse arengus. Olen kindel, et ühistevõimes peitub Eesti põllumajandustootjate tuleviku võti ning väljakutsed on selleks, et neile lahendused leida ja neist õppida.

Farm In-i õppetunnid

Kokkuvõttes soovin välja tuua paar peamist punkti, millele tasub mõelda, kui ühistulise tegevusega alustada.

- Tuleb leida selline teenuste pakett, mis on kasulik kogu liikmeskonnale. Liikmeid ei saa sundida väljatöötatud teenuseid kasutama, kui see pole neile soodne.
- Liikmeid on vaja koolitada ja selgitada neile ühistevõime põhimõtteid.
- Ühistu juhtimisel on oluline läbipaistvus ja avatus.
- Usalduse puudumine muudab koostöö võimatuks.
- Kommunikatsioonil on väga suur roll. Seda nii juhatuse ja nõukogu liikmetel omavahel kui ka ühistu liikmetega. Sõnumid peavad olema selged ja info peab liikuma.

Piimaühistu näide



MÄRT RIISENBERG

*Kehtna Mõisa OÜ juhatuse liige,
Eestimaa Piimatootjate Ühistu juhatuse esimees,
EPIKO TÜ nõukogu esimees*

Piimatootmine on Eestis traditsiooniline põllumajandusharu, seetõttu ulatub ka ühistevõime ajalugu selles sektoris enam kui 20 aasta taha.

Eestimaa Piimatootjate Ühistu (EPTÜ)

Eesti piimatootjad asutasid EPTÜ 1997. aastal. Kõigil asutajaliikmetel ei olnud 20 aastat tagasi ühistulisest tegevusest veel täielikku arusaamist. Ikka arvati, et ühistus saab kuidagi „oma asja ajada“. Arvati, et „ühisest potist on võimalik saada rammusamat suutäit“. Sellise hoiakuga ei tule ühistevõimest midagi välja.

EPTÜ omas vahepeal ka väikest juustutootmist Vändras. Paraku olime sunnitud tootmisest loobuma, kuna vähese turujõu tõttu olid ettevõtmise majandustulemused nigelad.

EPTÜ tegevus praegu:

- liikmeid on üle kolmekümne
- ühiselt müüakse 80 tn piima päevas
- ühiselt ostetakse tootmise sisendeid
- liikmed vahetavad omavahel kogemusi
- käiakse ekskursioonidel
- aidatakse üksteist igapäevaprobleemide lahendamisel

Eesti Piimatootjate Koostöökogu (EPIKO)

EPIKO on ühistu, mis loodi 2008. aastal piirkondlike piimaühistute katusorganisatsioonina. Organisatsiooni loomise ajendiks oli järjekordse piimakriisi algus, kus piima hinnad olid väga madalal. Tänu EPIKO-le tekkis piimatootjatele suurem turujõud. EPTÜ oli üks EPIKO asutajaliikmetest.

Aja jooksul ühistu reorganiseerus jäädes küll katusorganisatsiooniks, mis koondab ühistuid, kuid piimatootjad ja tootjagrupid said astuda ka otse ühistu liikmeks.

EPIKO liikmed:

- Eestimaa Piimatootjate Ühistu
- Tulundusühistu Rakvere Piimaühistu
- AS Metsaküla Piim
- FIE Jüri Milvaste
- FIE Arude talu

EPIKO koondab piirkondlikke piimatootjate ühistuid, kuhu kuuluvad farmerid Lääne-Virumaalt, Harjumaalt, Pärnumaalt, Raplamaalt ja Viljandimaalt. Farmeritest liikmeid on ühistus 2017. aasta seisuga 68. See number kajastab nii meie liikmesühistute liikmeid kui farmeid, kes on otse meie liikmed. EPIKO liikmeks saamiseks on vaja esitada avaldus.

Piirkondlike ühistutega on EPIKO-l usalduslikud suhted. Ühistu tööd puudutavad koosolekud toimuvad enamasti laiapõhjaselt – kaasatud on kõik liikmed. Lisaks korraldame ühiseid õppereise ja seminare, et oma teadmisi täiendada.

EPIKO liikmed osalesid ka piimatootmist propageerivas ürituste sarjas “Karjalaskepäev”, mis toimus aastatel 2013-2015.

EPIKO tegevus

TÜ EPIKO juhtimise kõrgeim organ on liikmete üldkoosolek, mis käib koos vähemalt kord aastas. Ühistut juhib nõukogu, mis on praegu kolmeliikmeline. Igapäevast tegevust korraldab üheliikmeline juhatus. Raamatupidamisteenust ostetakse sisse.

EPIKO müüb ühiselt 240 tonni piima päevas, mis on märkimisväärne turujõud. Kõik EPIKO piimatootjad on nende aastate jooksul harjunud täitma väga kõrgeid kvaliteeditingimusi.

Koostöös TERE AS-i ja Farmi Piimatööstuse AS-iga lansseerisime ajutiselt pakipiima “Eesti Piim” (2014) ja “AUS PIIM” (2016).

EPIKO TÜ ja EPTÜ igapäevast tegevust rahastatakse nii, et 2 eurot iga müüdud piimatonna kohta läheb ühistu kulude katteks.

EPIKO piimaühistud olid aktiivsed asutajaliikmed katusühistu Farm In loomisel 2011. aastal. Samuti osaletakse Farm In Production OÜ ühise rapsikoogitehase rajamisel. EPIKO eestvedamisel on toimunud katseid ühendada veel suuremat arvu piimatootjaid, et saavutada veelgi olulisem roll turul.

Ühistegevuse õppetunnid

Selleks, et ühistu saaks paremini oma liikmete huvisid esindada ja kaitsta, on vaja, et ühistu tegevus oleks **avatud, läbipaistev** ja **operatiivne**. Lisaks mängib väga suurt rolli ühistu **majanduslik suutlikkus** – kui tulemuslikud ollakse läbirääkimistel, kuidas sujub suhtlemine finantsinstitutsioonidega.

Kuidas rohkem ja paremini kontrollida omatoodetud toorainet – piima? Kuidas farmer ise oma toodangust rohkem kasu saaks? Selles osas on piimasektori ühistegevuses veel arenguruumi.

Väga suureks õppetunniks on sektorile olnud keerulised olukorrad turul, kus alates 2014. aasta suvest kadus võimalus müüa toodangut Venemaale. See kriis tõi eriti selgelt välja vajaduse teha tugevamat koostööd, panustada ühistegevusse ja uutesse investeringutesse.

MilkEst AS

Piimatootjatel on läbi aegade olnud üks oluline soov – saada kätte suurem kontroll piima töötlemisahela üle. Kui me ekspordime suurtes kogustes toorpiima, oleme väga haavatavad piima hinna kõikumisele rahvusvahelisel tooraineturul. Lahenduseks on omada ise kaasaegset ja konkurentsivõimelist piimatööstust.

MilkEst AS loodi 2016. aasta lõpus peale pikki piimatootjate ühistute läbirääkimisi. Ettevõtte koondab EPIKO ühistuid ning Jõgevamaa, Tartumaa ja Saaremaa piimatootjaid, kes müüvad päevas kokku üle 500 tonni piima.

MilkEst AS asutamise eesmärk on rajada piimatootjate osalusel piimatöötlemine, mis tegeleks peamiselt piimatoodete ekspordiga.

Lihaveise ühistu näide



RANDO TREIMUTH

Eesti Lihaveisekasvatajate Ühistu juhatuse liige

Ajalugu

Siin on ülevaade lihaveiste ja lihaveiseliha turundusega tegelevate organisatsioonide ajaloost.

2003. aastal asutati **tulundusühistu Eesti Maheliha**. Ühistu eesmärgiks oli tegeleda mahelihaga – nii veise-, lamba- kui sealihaga. Ühistegevuse positiivseks tulemuseks on Märjamaa lihatööstuse rajamine, kus tekkis esimest korda maheveiste tapavõimalus. Ühistu hakkas hiljem tegelema kogu mahetoodangu turustamisega, müüdi jahu, liha, piima ja muud. Ühistu muutis oma nime Eesti Mahe tulundusühistuks ja lõpetas kahjuks pankrotiga.

2003. aastal asutati **Kvaliteetliha Tootmise ja Turustamise Ühistu Eesti Lihaveis**. Ühistu loodi suuremate lihakarjakasvatajate poolt eesmärgiga tuua HOREKO sektorisse (hotellid, restoranid, kohvikud) ning jaekaubanduse turule kvaliteetne lihaveiseliha. Kahjuks ei olnud Eesti turg hea algatuse jaoks siis veel valmis.

2010. aastal loodi **MTÜ Liivimaa Lihaveis**. See organisatsioon ühendab anguseid ja hereforde kasvatavaid farmereid. Nende tegevuse eesmärgiks on, et loomad kasvaksid neile loomumases keskkonnas. Samuti seistakse selle eest, et meie rohumaad oleksid liigirikkad ning jätkusuutlikult hooldatud. Liivimaa Lihaveis on loonud ühtse ja riiklikult tunnustatud rohuma kvaliteedikava, mille täitmine on kohustuslik kõigile liitunud lihakarjakasvatajatele.

2015. aastal loodi **Eesti Lihaveisekasvatajate Ühistu**.

Ühistu loomise põhjused

Ühistu moodustamise põhieesmärgiks on olnud lihaveiste ühine turustamine – ühistu koondab kokku pakkumised ja korraldab müügi. Meie ülesanne on aidata ostjatel leida meie turult sobivad loomad, leida karjakasvataja loomadele parimad ostjad ning „sõlmida otsad“ mõlemaid osapooli rahuldavaks tehinguks.

Lihaveiste turustamisel on ühistuline tegevus möödapääsmatu. Lihaveisekasvatus on suures mahus hooajaline. Noorloomade müügi kõrgeaeg on septembrist detsembrini. Kõige väiksem on pakkumine veebruarist aprillini, sel ajal on ka hind tõusutrendis. Et kindlustada ostjale pidev aastaringne tarne, peavad tootjad müügitöö ühendama.

Samuti on suurema koguse puhul võimalik pidada hinnaläbirääkimisi.

Ühistegevuse teiseks põhjuseks on loomade müügiga kaasnev suur töö ja seni veel vähe kogemus. Soovime vältida olukorda, kus vahendajad kasutavad ära loomakasvatajate teadmatust hinna osas. Loomade müük vajab spetsiifilist taristut – kogumiskeskust, veoautosid jne. Neid on mõtet omada siis, kui loomi kasvatatakse suures koguses. Eesti loomakasvatajate toodang läheb suures osas ekspordiks, seega on taristu olemasolu vältimatu. Hetkeolukord veiseliha müügis on Eestis pigem positiivne, hinnad mida pakutakse noorloomade liha eest on võrdväärseid Euroopa hindadega.

Ühistegevuse plussid

- Ühiselt turustades saab eksportturgudele pakkuda suuremat kogust ja ühtlasema kvaliteediga toodangut.
- Tekib võimalus tagada ühtlane pakkumine kogu aasta vältel.
- Liikmed saavad omavahel kogemusi jagada.
- Ühine tegevus loomade aretamise valdkonnas aitab kulusid kokku hoida ja parandab geneetikat.
- Ühistu kaudu liigub liikmete vahel info kiiresti.

Ühistegevuse väljakutsed

- Alustuseks tuleb leida ühisosa erinevate liikmete vahel, liikmete farmidel peavad olema sarnasused: asukoht, tõud, kvaliteet või suurus.
- Turg on kiiresti muutuv ja hooajaline, seetõttu tuleb eksportides olla paindlik.
- Lihaveiste ekspordi puhul on ülimalt oluline leida esmalt koht ja hoone loomade kogumiseks (Lõuna-Eestis, kuna põhiliselt liiguvad nii liha kui ka elusloomad lõuna suunal).
- Eesti lihaveisekasvatus on oma mahtudelt Euroopa või maailmaga võrreldes väga väike. Näiteks moodustab meie aastane nuumpullide eksport Türgi 2% Türgi kogu mahust, samal ajal on just Türgi üks meie peamine sihtturg.

Ühistegevuse võimalused

- Tuleb ära kasutada Eesti väiksust ja paindlikkust ning sellega rõhuda kvaliteedile, mitte kvantiteedile.
- Eesti lihaveisekasvatus suureneb iga aastaga, tänu sellele on võimalik pidev areng ka ühistulises tegevuses.
- Maailmas suureneb nõudlus mahetoodangu järele ja Eestis on lihaveisekasvatused enamasti mahetunnustatud.
- Eestis toodetakse ekspertarvamuse kohaselt lihaveiseliha rohkem kui tarbitakse ning samas suureneb maailmas nõudlus liha järele.

Suhtlus liikmetega

Väga on oluline igapäevane suhtlus liikmetega, seda nii elektrooniliselt, e-kirjade teel kui telefoni teel. Ka silmast-silma kokkusaamised liikmete vahel on suure tähtsusega. Vähemalt kord aastas toimuvad meil üldkoosolekud, kus kõik kohtuvad. Liikmetel

puudub tihtipeale arusaam, et nemad on ühistu omanikud. Liikmeks olemise sisu ja tähendust on vaja neile seetõttu pidevalt meelde tuletada. Vaid niimoodi tegutsedes on võimalik teha uueks hooajaks plaane, planeerida müüdavaid koguseid ja leida uusi sihtturge.

Ühistu juhtimine

Eesti Lihaveisekasvatajate Ühistut juhib juhatus, mille määrab ametisse nõukogu. Meie ühistu juhatus on praegu üheliikmeline, kuid ideaalis võiks see koosneda kahest liikmest. Ühistu nõukogu koosneb 3-5 inimesest, kellega igapäevaselt ühistu tegevuse teemal suheldakse. Nõukogu ja juhatus kogunevad tavapäraselt kord kvartalis.

Ühistu igapäevatöös on lisaks asutamislepingule ja põhikirjale olulised:

- äriplaan arengute planeerimiseks ja suunamiseks
- liikmetele kohustuslik eeskiri ühistu põhitoote tootmiseks, töötlemiseks ja ühiseks turustamiseks

Tulevikuplaanid

Eesti Lihaveisekasvatajate Ühistu eesmärk on tulevikus mitte ainult toodangu müümine, vaid ka sisendite ost. Täna on see valdkond veel katmata. Varudes ühiselt sööta, hool-dusvahendeid ja silotarvikuid on võimalik koguste pealt märkimisväärselt kokku hoida. Samuti kaalume korraldada ühiselt ka aretusmaterjali ostu.

KOOSTÖÖS TEEME PAREMINI!

Lõpetuseks

Loodame, et esitatud näited avardasid sinu arusaamist sellest, kuidas üks ühistu toimib. Kokkuvõttena on välja toodud mõned mõtted igalt autorilt, kes trükises sõna said.

Vahur Tõnissoo: „Kui ühistegevus on korralikult algatatud, siis on näha, et meie tulud on suuremad ja kulud väiksemad. Mis takistab tõelist ühistegevust? See on isekus, oma-kasu soov ja asjaolu, et raske on harjumuspärasest tegutsemisviisist loobuda. Edu võti on aga alati koostöös, mitte konkurents, ning ühistegevuses peitub jõud“.

Olav Kreen: „Kolm kõige olulisemat põhimõtet, et ühistu saaks toimida, on usaldus, vastutus ja panustamine.“

Tiina Pukk: „Ühistu tegevusest saadav tulu ei väljendu üksnes rahas jaotatavas kasumis. Ühistud on koostegutsemise vorm, kus kasuks on ka see, kui koondatakse jõud tugi-teenuste ostmiseks ning pakutakse üksteisele soodsamalt kaupu ja teenuseid. Ühistu tegevus on väärtuslik tänu soodustustele või eelistele, mida liikmed saavad. Rahaline kasum ei ole muidugi välistatud, kuid ei peaks olema primaarne eesmärk.“

Meelis Annus: „Ühistegevuse eripära on selles, et koostööd tuleb teha kõigi liitunute hüvanguks ja pakkuda neile võrdseid tingimusi. Ühistu liikmetelt oodatakse ühistegevu-se põhimõtete mõistmist, lojaalsust ja usaldust. Ühistegevuse eduka toimimise võtme-sõnaks on suhtlemine liikmetega ja nende kaasamine olulistesse otsustesse.“

Urmas Pallon: „Ühistegevust kavandades on väga oluline, et kõik osalejad mõistaksid ühistegevuse põhimõtteid ja näitaksid seda oma tegudes.“

Kalle Hamburg: „Ühistu loomine on andnud liikmetele eelise olla omavahel koostöö-partnerid, mitte konkurendid.“

Märt Riisenberg: „Selleks, et ühistu saaks paremini oma liikmete huvisid esindada ja kaitsta, on vaja, et ühistu tegevus oleks avatud, läbipaistev ja operatiivne. Lisaks mängib väga suurt rolli ühistu majanduslik suutlikkus – kui tulemuslikud ollakse läbirääkimistel, kuidas sujub suhtlemine finantsinstitutsioonidega.“

Rando Treimuth: „Liikmetel puudub tihtipeale arusaam, et nemad on ühistu omanikud. Liikmeks olemise sisu ja tähendust on vaja neile seetõttu pidevalt meelde tuletada.“

Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

<http://www.facebook.com/yhistegevus>

<http://www.instagram.com/yhistegevus>

